



## **EL PERFIL DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD PUBLICA PERUANA: EL caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)**

LEONCIO HERTZ FERNANDEZ JERI

### **RESUMEN :**

El presente artículo, analiza el perfil del directivo de la Universidad Pública Peruana (UPPe) a partir de una revisión bibliográfica y según la metodología de competencias. La aplicación es en el caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina, una universidad peruana con 107 años de existencia, y que durante el 2009 eligió sus nuevos directivos para los siguientes 5 años. La definición del perfil, resulta mas interesante en la parte de las competencias de gestión; toda vez que en el diagnóstico de qué necesita la universidad, la respuesta es gestión. Entre las competencias de gestión, se puede resumir que el directivo (rector y vicerrector) debe ser líder y gerente, esto es, que pueda desarrollar liderazgo y gerencia. La definición del perfil del directivo de la UNALM, se establece a partir de la correlación con el perfil institucional.

De otro lado, se establece que las organizaciones en general, necesitan desarrollar liderazgo y gerencia. La Universidad como organización puede tomar esa alternativa. El perfil de los directivos de la universidad pública peruana (UPPe) debe ser entonces de ser líderes y gestores. Pero se necesita un líder que a su vez desarrolle el liderazgo dentro de la Universidad. Hoy en día, no es suficiente tener unos cuantos líderes, se necesitan muchos líderes y sobretodo una actitud de liderazgo. También se requiere gerenciar la universidad pública peruana, manteniendo su naturaleza y diferenciandola de una organización empresarial; teniendo siempre presente que una universidad principalmente genera conocimiento, servicios de educación y debe contribuir con el bienestar de la sociedad; a diferencia de una organización empresarial donde su principal core es generar lucro o riqueza.

La UPPe, debe resolver su principal problema de la falta de gestión y paralelamente iniciar el desarrollo de liderazgo y gerencia.

Palabras claves : Rector, directivos, Perfil, gestión, competencias.

### **1.- INTRODUCCION**

La gestión de las personas constituye una principal preocupación en las organizaciones y debería ser el principal enfoque o política de su gestor o directivo. En la última década, para muchos investigadores, el principal capital lo constituye el intangible, el conocimiento y experiencia de las personas de la organización.. La gestión de las personas reside entonces en convertir a ese personal, a ese colaborador que ingresa a la institución, en un talento

La Universidad pública peruana(UPPe) está constituida por 52 universidades y todas ellas comparten similares problemas. Así se debe dar una nueva Ley universitaria y una mejora del presupuesto: Se tiene la Ley universitaria No. 23733, la mas antigua de la región, que data del año 1983, comparada con la siguiente mas antigua del caso colombiano del año 1992. Asimismo, su presupuesto es de los mas bajos de la región (menor del 1% del Producto Bruto Interno)

Añadir a ello que la Ley de 1983 está inspirada en la “Reforma de Córdoba” del año 1919, por lo cual la Universidad pública peruana se constituye en una las organizaciones “mas tradicionales”, contraria a lo que la competitividad actual demanda: Organizaciones flexibles, proactivas, innovadoras, tecnológicas.

Esta investigación se desarrolla en el marco de la elección del nuevo Rector y vicerrectores que gobernarán la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), una de las 03 UPPE centenarias. La discusión se centraba en cuál debería ser el perfil de las nuevas autoridades a ser elegidas; la elección estuvo a cargo de la asamblea universitaria y regirá por un período de 5 años

## **1.1. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

a) Analizar el Perfil del Rector de la Universidad Pública Peruana: El caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Realizar una revisión bibliográfica respecto al Perfil del Rector
- b) Proponer una metodología para elaborar el Perfil del Rector
- c) Elaborar el Perfil para el Rector de la UPPE, el caso de la UNALM

## **2.- MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes**

No se ha encontrado libros o publicaciones sobre el perfil del Rector, por lo que los antecedentes se han tomado de artículos o declaraciones halladas en el Internet.: El trabajo realizado en la UNALM (Perú), las declaraciones de investigadores en la UNAM (México) y la del Rector de la Universidad de Chile.

**2.1.1. El Perfil del Rector de la UNALM, como resultado del análisis realizado por Olaya<sup>1</sup>(2009):** La Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) es una universidad pública con 107 años de antigüedad. Su sede está en Lima, Perú.

Olaya et al, a través de varias reuniones analizaron y discutieron cuál debería ser el perfil de las autoridades a ser elegidas en la UNALM, llegando al siguiente resultado:

“Personas con una elevada vocación de servicio, visión de futuro e identificada plenamente con la UNALM. Con una demostrada capacidad en liderazgo, gestión institucional y destacada actividad académica. Además tener un comportamiento ético demostrado, iniciativa, espíritu innovador, comunicación eficaz ante públicos diversos, y disposición al trabajo en equipo”.

Proponemos los criterios necesarios para elegir a las personas que conduzcan los destinos de la UNALM en los próximos cinco años:

i) Criterios de liderazgo:

- Capacidad autónoma para conducir y gobernar la universidad

---

<sup>1</sup> Extraído del portal de la UNALM, julio del 2009

- Iniciativas institucionales presentadas y gestionadas
- Los cargos ocupados y principales resultados obtenidos
- Proyectos de investigación liderados con resultados obtenidos que prestigien a la universidad.

ii). Criterios de gestión:

- Experiencia demostrada en gestionar diferentes instancias, programas y/o proyectos en forma eficiente
- Iniciativas promovidas para articular docentes, personal administrativo, estudiantes y productores
- Conocimiento de la normatividad de la UNALM y de sistemas de información para la gestión empresarial.

iii) Criterios académicos :

- Demostrar conocimientos en el proceso de enseñanza aprendizaje, investigación y proyección social.
- Reconocimiento profesional de instancias académicas, de colegas y alumnos
- Publicaciones.

### **2.1.2. Perfil para el Rector de la UNAM**

En el marco de las elecciones para el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para el período 2007-2011, se encuentran algunas declaraciones en algunos sitios web<sup>2</sup>:

- Según Roberto Rodríguez, investigador del Instituto de estudios sobre la Universidad, señala que frente a una “institución fuerte no se requiere un perfil carismático, sino un líder que establezca el equilibrio para fortalecer lo alcanzado hasta hora y emprender los cambios y reformas pendientes para homologar la calidad institucional”.
- Al respecto, la opinión de Ángel Díaz Barriga, investigador de Estudios sobre la Universidad, manifiesta que “Para ello se requiere el perfil de un rector con la capacidad para convocar las transformaciones y ubicar a la UNAM a la vanguardia de las universidades en el mundo, sin que descuide su sentido social y la pertinencia de sus estudios, no sólo para la formación de nuevos profesionales sino también para resolver problemas de desarrollo social en México”

### **2.1.3. Perfil para el Rector de la Universidad de Chile**

A partir del perfil descrito por el propio rector de la Universidad de Chile, institución que cumplió 166 años; se puede señalar las siguientes competencias<sup>3</sup>:

- Comprometido con la Universidad, desde mucho tiempo
- Investigador
- Experiencia en labores de administración, con cargo directivos dentro y fuera de la Universidad

### **2.1.4. Perfil para el Rector de la Universidad Diego Portales de Chile**

La Universidad Diego Portales, fue fundada en 1982, y está acreditada ante el Consejo nacional de acreditación de Chile. En el año 2006, eligen a Carlos Peña González como rector, quien presenta el siguiente perfil<sup>4</sup>:

- Profesional con prestigio y amplio reconocimiento

<sup>2</sup> Diario El Universal, 27 de octubre del 2007. México

<sup>3</sup> Extraído de la página Web de la Universidad de Chile: Perfil del Rector Víctor Pérez Vera

<sup>4</sup> Perfil extraído de la nota de prensa del 04 de octubre del 2006 del portal de Universia

- Entre las competencias técnicas están: Haber sido decano de la Facultad de derecho y vicerrector académico; asesor legislativo; entre otros.

### **2.1.5. Perfil para el Rector de la Universidad de San Buenaventura, Colombia**

La Universidad de San Buenaventura fue fundada en 1688, con sede en la ciudad de Santafé de Bogotá y algunos anexos en las ciudades de Medellín, Cali y Cartagena. El perfil de su Rector es<sup>5</sup>: Mucho conocimiento, con distintos grados. Emprendedor (fundador), y con experiencia directiva (cargos).

### **2.1.6. Perfil para el Rector de la Universidad Complutense de Madrid, España**

Esta universidad elige rector según sufragio universal, con la participación de mas de 100 mil electores (profesores, administrativos, personal de servicios, y estudiantes)

La información es extraída de una declaración del entonces rector de la Universidad, Rafael Puyol, para quien el perfil debe ser<sup>6</sup>: “Una persona que sea capaz de conseguir aunar las diferentes sensibilidades y fuerzas de la heterogénea y compleja Universidad y gobernar para todos y con todos los que quieran hacerlo. En definitiva, una persona de consenso, de diálogo, capaz de aglutinar en torno a ella a las grandes fuerzas representativas de la institución”.

### **2.1.7. Definición de Competencia:**

- “Es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”<sup>7</sup>
- “Es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”<sup>8</sup>
- Es la habilidad de la persona, que puede estar desde poca hasta muy desarrollada.

#### **2.1.7.1. Tipos de Competencias**

Se tienen 2 tipos de competencias, las técnicas y las de gestión

- Competencias técnicas o de conocimientos

Son las mas fáciles de detectar o evaluar, son la base para seguir adelante. Así, un proceso de selección empieza con una evaluación de conocimientos requeridos. Esta evaluación es excluyente, y los candidatos que aprueben serán luego evaluados en sus características mas profundas (derivadas de la conducta)

*Ejemplos* de competencias técnicas: Informática, Leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, etc.

- Competencias de gestión o derivadas de las conductas

Son mas difíciles de detectar, y son internas a la persona; propias de su conducta

*Ejemplos*: Iniciativa, autonomía, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, etc.

<sup>5</sup> Extraído del portal de la Universidad de San Buenaventura, Colombia

<sup>6</sup> Extraído de una entrevista en el Diario de la Universidad de Vigo (España) de fecha 22 de abril del 2003.

<sup>7</sup> Definición de Spencer y Spencer (1993) . Competence at work, models for superior performance; New York

<sup>8</sup> Definición de Ernest&Young (1998). Innovación en la gestión empresarial, Fascículo No. 6 Gestión por competencias. Cuaderno Cinco Días, Madrid

### 3.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

**3.1. Modelo de Iceberg<sup>9</sup>:** El perfil se puede elaborar considerando competencias de 2 grandes grupos:

- Las mas fáciles de detectar y desarrollar: Destrezas y conocimientos (competencias superficiales)
- Las menos fáciles de detectar y desarrollar: Concepto de uno mismo, actitudes, valores, personalidad, motivación (competencias centrales)

Por lo cual, puede ser mas económico para las empresas contratar seleccionando según competencias centrales, y luego enseñar el conocimiento y habilidades (competencias superficiales) que se requieren para los puestos específicos

#### 3.2. Según concepto de Perfil

La elaboración del perfil puede desarrollarse según su concepto, y lo que sustenta la teoría, por:

- Un perfil del puesto, resultado de un buen análisis y diseño de puestos
- Un perfil puede tener dos partes: El perfil en si mismo (del trabajo) y el perfil de la organización. Del equilibrio de ambas se logra elaborar el perfil (diseño) de un puesto de una organización determinada.

### IV.- RESULTADOS

#### 4.1.- El Perfil como resultado del análisis del puesto

El puesto de rector de una universidad, es el de una organización que genera y administra conocimiento, que brinda el servicio de educación; estrategia principal para el desarrollo del país y que es una organización que ayuda al bienestar social. Tenemos entonces 03 enfoques principales : Conocimiento, educación y bienestar social

Si el Perfil incluye competencias técnicas y competencias de gestión:

- Competencias técnicas para Rector: Tener el grado, título o ser Doctor. Con un mínimo de 10 años de experiencia, de los cuales por lo menos 5 años deben ser en la categoría de Profesor Principal. Poseer buenas calificaciones en las encuestas estudiantiles. Demostrar que ha cumplido metas de gestión en su carrera docente

En el caso de los vicerrectores es similar al caso de Rector, pero dependerá cuál es el área. Así para el vicerrector académico es muy importante la competencia de tener los mas altos grados sea PhD o Doctor, tener publicaciones y ser investigador. Para el administrativo es necesario que demuestre experiencia en el área, dentro de la Universidad: Sería óptimo que su carrera profesional en la Universidad haya seguido la ruta: Jefe de departamento, Decano, Vicerrector y luego Rector.

- Competencias de gestión para Rector: Se definen las cualidades y características internas para el directivo. La principal competencia es la de Líder, luego gestor, tomador de decisiones, ético, emprendedor, con mucha actitud.

---

<sup>9</sup> Spencer y Spencer (1993)

Entre las competencias de gestión, se puede resumir como que el directivo (rector y vicerrector) debe ser líder y gerente, que pueda desarrollar liderazgo y gerencia.

Que sea líder significa que desarrolle la universidad y a su personal. Que sea gestor significa que cumpla las 4 funciones de la administración y mucho mas. Entre ellas están que planifique, controle, organice, y dirija. Que sea tomador de decisiones, ya que hay decisiones en todos los niveles, pero en particular están las decisiones estratégicas para el largo plazo

Ser ético, es fundamental para cualquier directivo, y el ser emprendedor es para que se asuma constantemente, nuevos proyectos, nuevos retos. Su actitud debe ser positiva y en constante cambio y con una autoestima buena

Para el caso de vicerrector de cualquier área, se cumplen las mismas competencias. Pero habría que darle un mayor peso a la habilidad de gestor y planificador en el caso del vicerrectorado administrativo; y una mayor importancia para el conocimiento y la habilidad de investigar para el caso del vicerrectorado académico y de investigación.

#### **4.2. El Perfil de la organización, en este caso el de la UNALM**

- El perfil que buscamos tendríamos que relacionarlo al perfil de la institución, según sugiere la teoría de administración de recursos humanos o simplemente la lógica. Los nuevos directivos de la universidad deben estar inspirados y tener como visión : *Ser la institución líder e innovadora en el sector agrosilvopecuario y pesquero latinoamericano, reconocida por brindar una educación superior con estándares internacionales de calidad y por promover el manejo sostenible de los recursos naturales y conservación del ambiente para el desarrollo de la comunidad* (según nuestro Plan Estratégico 2007-2011). Su gestión será lograr esa visión u otra similar, y sobretodo alinearla en toda la institución, a través de los planes estratégicos de cada Facultad o sus planes operativos y el “día a día”. Engrandecer la identidad con la Universidad, y así fortalecer la cultura organizacional, para poder emprender estrategias de calidad por ejemplo. Tiene que haber liderazgo en el nuevo Rector, en los vicerrectores, en los decanos, y dentro de la Universidad. Es necesario un Rector Líder, pero no es suficiente. Se requiere el liderazgo de los Vicerrectores y de los Decanos, y estos de sus jefes de departamento, y estos a su vez de sus profesores y alumnos. Es mas según la propuesta de John Maxwell, mas del 90% de los cambios se emprenden en la parte intermedia de la organización, por lo cual los que no son directivos (jefes) si pueden ejercer un liderazgo de 360 grados: Influenciar en sus colegas, en sus superiores y en sus subordinados<sup>10</sup>.

- Reflexionando respecto a lo que se ha hecho en los últimos 5 años para mejorar realmente: Con cuánto hemos aportado?, qué acciones trascendentes o cambios importantes hemos emprendido?, como profesores, como Decanos, como jefes?. Estamos repitiendo lo mismo en las clases todos los ciclos?, llegamos puntuales a clases?, estamos investigando?, hemos mejorado las currícula?, cuantas publicaciones hemos hecho dentro de cada Facultad? estamos trabajando las practicas pre-profesionales?, trabajamos alianzas estratégicas?, hacemos selección de docentes de acuerdo a perfiles? .etc. etc. Lo que acontece en la UNALM es lo que sucede en la Universidad pública peruana, y actualmente lo que se tendría que proponer es : ¿cómo gestionar la universidad pública peruana?. Qué modelo, de los que existen se puede aplicar?. Acaso, la universidad UNALM, en unos años debería constituirse en el “modelo” o “modelo paradigma” a seguir

---

<sup>10</sup> J. C. Maxwell (2005) “Líder de 360°”

#### **4.2.1. Propuesta del Perfil de los directivos de la UPPe**

De la relación entre perfil del puesto y el de la institución; y de la reflexión sobre lo que ha estado aconteciendo en los últimos años, se concluye que, para los directivos de la Universidad son :

- El Rector debe ser Líder y gerente, ejercer liderazgo y gerencia
- De igual forma los vicerrectores, decanos y jefes de departamento (carrera)
- Por lo que la Universidad requiere de una gestión que desarrolle el liderazgo y gerencia en toda la institución (todos los niveles)
- Son éticos, responsables, y trabajan en equipo
- Investigadores e innovadores.

### **V. CONCLUSIONES**

La Universidad Pública Peruana (UPPe) necesita resolver el problema de la falta de gestión. Lo que acontece en la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) es lo que sucede en la Universidad pública peruana, y actualmente se quiere resolver ¿cómo gestionar la universidad pública peruana?. ¿Qué modelo, de los que existen se puede aplicar?. En la presente investigación se resolvió cual seria el perfil de los directivos de la UPPe, tomando como caso la UNALM.

Se concluye que la universidad necesita lideres y gestores que puedan desarrollar liderazgo y gerencia en todos los niveles: Desde el rector, luego los vicerrectores, decanos, jefes, profesores, alumnos y administrativos.

Usando la metodología de Iceberg se especifican algunas competencias para los directivos. Son las competencias de gestión, las mas relevantes. La principal competencia es la de Líder, luego gestor, tomador de decisiones, ético, emprendedor, con mucha actitud.

Entre las competencias de gestión, se puede resumir como que el directivo (rector y vicerrector) debe ser líder y gerente, es decir que pueda desarrollar liderazgo y gerencia.

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Alles, Martha (2005): Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Edit. Granica. Argentina.
2. Chiavenato, I. (2000): Gestión del Talento Humano. Edit. Mc. Graw Hill.
- 3.- Fernández, L. (2008). Apuntes del curso de administración de recursos humanos. Departamento de gestión empresarial, UNALM, Lima- Perú
- 4.- Fernández, L (2008). Análisis de la Gestión Universitaria en la Universidad Pública Peruana. Exposición en el VIII Coloquio sobre Gestión Universitaria. UTIC. Asunción, Paraguay
- 5.- Olaya, María et al (2009). Propuesta de perfil para Rector y Vicerrectores de la UNALM. Documento de investigación impreso. UNALM, Lima Perú.
- 6.- Spencer y Spencer (1993) . Competence at work, models for superior performance; John Wiley & Sons. New York
7. Werther William (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta.edición. Edit. McGraw Hill. 582 pgs.